

Attrattività e sostenibilità: una lettura congiunta per lo sviluppo turistico locale

Fabio Pollice
Francesca Spagnuolo
Università del Salento

Abstract: Il presente contributo si prefigge di indagare i concetti di attrattività e sostenibilità turistica attraverso una chiave di lettura fortemente interconnessa. Un'analisi concettuale congiunta di questo tipo si inserisce in una più recente esigenza dei territori di mantenere alti i livelli di competitività. La progettazione dell'attrattività è dunque indispensabile al fine di garantire uno sviluppo compatibile, duraturo e vitale in un'ottica di miglioramento della competitività. La conoscenza dell'esistente getta le basi per una pianificazione continua rivolta alla formazione di un rapporto equilibrato e coerente tra domanda e offerta turistica. **Parole chiave:** attrattività, sostenibilità, competitività turistica, conoscenza, pianificazione

Abstract: This paper explains the strong relationship between attractiveness and sustainability into tourism development process. Nowadays territory need to keep high their competitive level and a joined scientific analysis of concept is required. A planning of the territory's attractiveness is necessary to guarantee a compatible, lasting and a life cycle development and to improve competitiveness. The Knowledge of existing is an important ground of continuous planning in order to create a balanced relationship between tourist supply and demand. **Keywords:** attractiveness, sustainability, tourism competitiveness, Knowledge, planning

Attrattività e sostenibilità: un connubio felice e imprescindibile

Negli ultimi anni l'intensità della concorrenza all'interno del mercato turistico è notevolmente cresciuta in conseguenza dell'ingresso di nuovi competitors¹, sempre più aggressivi ed organizzati, e dei cambiamenti intervenuti sul piano della domanda e del sistema di intermediazione dell'offerta. La competizione si è progressivamente spostata dalla sfera aziendale a quella territoriale, obbligando a considerare l'attrattività turistica del territorio come il fattore critico di successo delle strategie competitive dei sistemi locali di offerta turistica. Il "prodotto" nel turismo non è identificabile in alcuno dei servizi erogati, ancorché specifici e

¹ Il riferimento è all'allargamento geografico dello scenario competitivo che ha visto l'ingresso sul mercato turistico di un numero crescente di destinazioni appartenenti a stati che solo qualche anno addietro non vantavano alcuna forma di infrastrutturazione turistica ed erano al di fuori dei principali flussi internazionali. Oggi questi stati in ragione degli investimenti turistici realizzati nel corso degli ultimi anni dalle grandi multinazionali che operano in questo settore sono riusciti ad intercettare una quota considerevole della domanda mondiale e, grazie al più basso costo del lavoro, presentano una forte competitività in termini di prezzo e un notevole interesse per gli investitori in virtù dei più alti margini di profitto che il settore turistico è in grado di assicurare.

fondamentali a fini attrattivi essi siano, ma nel territorio, colto nella sua complessità sistemica e relazionale. Come sostiene Buhalis (2000) “i fornitori dei singoli servizi debbono rendersi conto che la vera concorrenza non è tanto quella proveniente dagli altri fornitori locali del medesimo servizio, quanto piuttosto da quella che deriva da altre destinazioni turistiche”. L’attrattività, dunque, come presupposto territoriale per attivare un’offerta turistica capace di sostenere la sfida competitiva, ma anche come prodotto collettivo, derivante dall’interazione dinamica e sistemica tra tutti gli attori locali che direttamente o indirettamente partecipano alla medesima catena del valore: quella che consente di trarre dalle condizioni attrattive del contesto territoriale un insieme di benefici di natura economica, sociale, culturale ed ambientale tali da condurre ad un miglioramento sostanziale del livello di benessere, attuale e prospettico, della comunità locale. Il valore aggiunto che si crea, migliorando i livelli di attrattività e di fruibilità del territorio turistico, non può essere misurato in termini meramente economici, né con riferimento a specifiche categorie di soggetti (addetti e operatori turistici), ma deve essere valutato in termini complessivi e con riguardo all’intera comunità che in quel contesto vive e a cui costantemente si relaziona nel suo agire individuale e collettivo. Se l’attrattività di una destinazione turistica contribuisce a definirne il target di mercato – segmenti di domanda potenzialmente attraibili – ed è contestualmente in grado di orientare le strategie competitive degli operatori turistici, il suo ruolo nella determinazione di un modello di sviluppo sostenibile delle attività turistiche a livello locale appare centrale ed insostituibile. Esiste peraltro una evidente correlazione tra attrattività e sostenibilità a livello locale in quanto solo un’attrattività sostenibile può riprodursi nel tempo senza che si determinino alterazioni irreversibili negli equilibri ambientali e territoriali che ne sono l’essenza.

Per attrattività sostenibile deve intendersi una attrattività turistica che tragga il proprio fondamento dalla valorizzazione delle specificità del contesto locale e dei suoi fattori di eccellenza, nel rispetto delle vocazioni territoriali e dei limiti posti dalla conservazione degli ecosistemi di riferimento, evitando che interventi di adeguamento e/o ampliamento del quadro attrattivo possano determinare compromissioni ambientali e territoriali irreversibili.

L’attrattività viene dunque ad acquisire un valore strumentale rispetto al conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, ribaltando un’interpretazione che la vuole asservita a logiche di profitto, espressione di particolari categorie di soggetti che non di rado appartengono ad altri contesti territoriali e si muovono con logiche speculative. Si tratta peraltro di un prodotto sistemico in cui coesistono, integrandosi reciprocamente, relazioni verticali, tese all’utilizzazione a fini turistici del patrimonio ambientale e culturale, e relazioni orizzontali che invece consentono di integrare i fattori di attrattività per rispondere più efficacemente alla domanda proveniente dal mercato.

Se l'attrattività è un prodotto collettivo, peraltro non circoscrivibile al ristretto ambito degli operatori turistici (vi concorre anche la comunità locale attraverso i propri comportamenti), qualsiasi intervento volto a modificarla, non può che richiamarsi ad un modello condiviso di governance che assicuri il coinvolgimento attivo di tutti gli attori locali e consenta di ottenere un efficace coordinamento delle progettualità individuali e collettive.

L'attrattività da presupposto territoriale della vocazione turistiche dei luoghi diviene così oggetto di pianificazione e fattore chiave dei processi di sviluppo sostenibile del territorio, momento di convergenza e di interazione tra i diversi attori territoriali.

Nelle note che seguono si è cercato di sviluppare un modello di pianificazione strategica dell'attrattività che, partendo da una valutazione delle caratteristiche distintive della destinazione turistica, sia in grado di individuare una configurazione attrattiva (configurazione-obiettivo) che possa accrescere, nel rispetto dei vincoli posti dalla sostenibilità ambientale, la competitività del sistema turistico locale. Il presupposto del nostro ragionamento è che nel lungo periodo competitività e sostenibilità siano due concetti perfettamente sovrapponibili in termini turistici, in quanto a livello locale la riproduzione di un vantaggio competitivo di ordine ambientale/territoriale risiede necessariamente nella possibilità di preservare le condizioni attrattive del luogo. La competitività di una destinazione turistica risiede infatti nella capacità di soddisfare nel modo più efficace ed efficiente, rispetto alle destinazioni concorrenti, le esigenze dei flussi turistici, preservando le proprie qualità territoriali e contribuendo al miglioramento del benessere attuale e prospettico della comunità locale.

Un'attrattività sostenibile ha dunque riscontri anche sul piano competitivo; anzi, in una logica di lungo periodo, solo una configurazione attrattiva che risponda ai requisiti della sostenibilità, può assicurare ad una destinazione turistica il raggiungimento o il consolidamento di determinate posizioni competitive.

A rafforzare l'importanza di un approccio strategico che si incentri sulla ricerca di un'attrattività sostenibile vi è anche la crescente importanza che la domanda turistica – o parti sempre più significative di essa – sembra attribuire a particolari aspetti dell'offerta, come il rispetto dell'ambiente e l'autenticità dei luoghi. Le preferenze dei turisti, infatti, tendono sempre più spesso ad indirizzarsi verso quei luoghi che legano la propria offerta turistica alla preservazione dell'ambiente e alla valorizzazione della propria identità territoriale attraverso il recupero e la riproposizione in chiave turistica delle tradizioni produttive e culturali.

L'attrattività di una destinazione turistica, ove si escludano i fattori più squisitamente geografici – legati alla posizione che questa occupa in relazione alle aree di irradiazione turistica e ai flussi circolatori – dipende dall'interazione di diversi elementi territoriali, tangibili e intangibili, e sono proprio questi ultimi a svolgere un ruolo centrale nei processi di captazione dei flussi turistici in quanto agiscono sul piano emotivo, sottraendo la scelta della destinazione ad una

valutazione di ordine meramente razionale che, diversamente, si incentrerebbe su un'analisi comparativa dei potenziali attrattivi delle possibili destinazioni concorrenti. Ma quali sono i fattori che concorrono a determinare il livello di attrattività di una determinata località turistica? Rifacendosi al modello di rappresentazione sistemica dello spazio turistico (Pollice, 2002), l'attrattività è legata a ciascuna delle componenti in cui è possibile scomporre l'offerta turistica locale: la presenza di risorse turistiche (core resources & attractors) intorno alle quali viene a strutturarsi l'offerta turistica locale; la fruibilità di tali risorse, intesa come composizione qualitativa, tipologica e quantitativa del sistema di accoglienza (supporting factors & resources); l'accessibilità della località turistica da parte dei principali flussi di domanda; l'immagine turistica della località sul mercato interno e su quelli esteri. Ciascuno di questi fattori è a sua volta iscritto in un più ampio set di condizioni ambientali e territoriali che, pur non facendo parte dell'offerta turistica contribuiscono, sia pure indirettamente, a definirne i livelli di attrattività. Ne è un esempio sufficientemente rappresentativo l'immagine turistica che solitamente risulta influenzata non solo dalle caratteristiche attrattive del sito, ma anche da altri fattori territoriali non specificamente riconducibili alle caratteristiche dell'offerta turistica.

Un'ultima considerazione, prima di affrontare il tema della pianificazione dell'attrattività turistica, riguarda il ruolo delle competenze territoriali. La competitività di una destinazione turistica, infatti, non discende solo dalla dotazione di risorse disponibili ma anche dall'insieme delle competenze territoriali che consentono di attivarne il potenziale attrattivo, adattandolo alle esigenze della domanda. Le competenze svolgono un ruolo strategico tanto a livello aziendale, relativamente alla gestione di specifici servizi turistici, quanto a livello territoriale con riguardo alla gestione del sistema locale d'offerta e alla definizione, realizzazione e monitoraggio delle politiche di sviluppo turistico. Come sostengono Crouch e Ritchie (1999, p. 147) analizzando le determinanti della competitività turistica, le risorse territoriali per divenire fattori di attrazione turistica necessitano di interventi di adeguamento funzionale, integrazione sistemica ed orientamento strategico, e questi interventi presuppongono l'esistenza di capacità manageriali diffuse, tanto a livello pubblico quanto a livello privato e, soprattutto, un meccanismo di governance territoriale che assicuri convergenza strategica e coordinamento operativo ai fini di una gestione integrata dell'attrattività e del sistema turistico locale. Argomenti, questi ultimi, che troveranno più ampia trattazione nel prosieguo di questo contributo.

Valutare l'attrattività sostenibile

Tra attrattività e sostenibilità, come si è detto nelle note introduttive, esiste uno stretto legame che si sostanzia in due diverse forme di interazione, che attengono

una alla domanda e l'altra all'offerta turistica, e che risultano legate tra loro da un rapporto di reciprocità.

La configurazione turistico-attrattiva di un territorio è in grado di influenzare la composizione della domanda turistica e questo perché, in conseguenza della propria specificità, la capacità di soddisfare le esigenze dei turisti varia in ragione della caratterizzazione motivazionale degli stessi. La massima capacità attrattiva si ha in corrispondenza di quei flussi turistici per i quali si riscontra una perfetta sovrapposibilità tra esigenze espresse dalla domanda (quadro motivazionale) e capacità di soddisfacimento del territorio (quadro attrattivo); riducendosi questa convergenza tende parallelamente a diminuire fino ad annullarsi del tutto l'attrattività turistica. Agendo sulla configurazione turistico-attrattiva si può dunque attuare una selezione dei flussi turistici, incentrata su criteri di sostenibilità, complementarità e redditività. Per quel che attiene il primo criterio si tratta di adattare il quadro attrattivo a quei segmenti di domanda che mostrano un'elevata sensibilità ambientale e comportamenti turistici compatibili con l'obiettivo della preservazione degli equilibri ambientali e, più in generale, della conservazione dei valori attrattivi del territorio. Al contrario, andranno disincentivati i segmenti non compatibili attraverso una restrizione delle possibilità di fruizione delle risorse territoriali che vada ad incidere sul relativo quadro motivazionale. Il criterio della complementarità misura invece la compatibilità tra due o più segmenti turistici: ciascuna destinazione per evitare situazioni di conflitto tra segmenti con quadri motivazionali divergenti, deve individuare i segmenti tra loro compatibili e adattare alle esigenze di questi ultimi il quadro attrattivo. La redditività – ma sul tema si tornerà nel prosieguo – è un criterio legato alle ricadute economiche ed occupazionali dell'attrattività turistica: il quadro attrattivo deve essere in grado di captare segmenti turistici caratterizzati da una buona capacità di spesa e deve peraltro sollecitarne i consumi attraverso un'offerta che risponda in termini quantitativi, qualitativi e tipologici alle esigenze e alle aspettative di questi segmenti. Ciascun flusso turistico va valutato in funzione di un'analisi costi/benefici: da un lato, i costi che il territorio deve sostenere per adeguare la propria capacità attrattiva alle esigenze del flusso turistico e per ripristinare le condizioni ambientali che dovessero risultare danneggiate dai processi di fruizione turistica (costi ambientali); dall'altro, invece, i benefici che il flusso turistico in esame è in grado di produrre sul piano economico. Una domanda sostenibile è dunque una domanda i cui comportamenti non retroagiscono negativamente sull'ambiente e attraverso il cui apporto economico (spesa turistica) è possibile contribuire alla preservazione del patrimonio ambientale e culturale e allo sviluppo del territorio.

Non meno significative sono le interazioni che si instaurano tra attrattività e sostenibilità sul piano dell'offerta; quest'ultima, infatti, risulta influenzata dal contesto territoriale e dalle scelte politiche che sottendono la costruzione del quadro attrattivo e l'individuazione delle relative direttrici di valorizzazione

turistica. L'offerta, se opportunamente indirizzata attraverso iniziative di sostegno formativo e finanziario, può contribuire a rafforzare il quadro attrattivo sviluppando un insieme di servizi coerenti e coordinati. Bisogna inoltre considerare che l'attrattività turistica, in quanto patrimonializzazione territoriale, può indurre di per se stessa meccanismi di convergenza nell'offerta, indirizzandola verso modelli virtuosi di sviluppo sostenibile. Un'attrattività sostenibile se, da un lato, presuppone la presenza di un sistema d'offerta caratterizzato da analoghe condizioni di sostenibilità, dall'altro, costituisce il presupposto territoriale per uno sviluppo sostenibile dell'offerta, innescando così un rapporto di reciprocità che può assumere effetti significativi sul piano della territorializzazione turistica. Purtroppo, trattandosi di un rapporto di reciprocità, questo può assumere anche una direzione opposta, determinando una involuzione del quadro attrattivo e dei livelli di sostenibilità del sistema turistico locale. Un processo di dequalificazione delle condizioni ambientali, riducendo l'attrattività della destinazione turistica, comporta quasi sempre un analogo processo regressivo nella qualità dell'offerta ricettiva e del sistema di accoglienza, portando ad un declino progressivo quanto inarrestabile della destinazione.

Le interazioni appena descritte sono a tal punto significative che la pianificazione turistica non può non tenerne conto; anzi, qualsiasi processo di pianificazione dovrebbe considerare la valutazione del quadro attrattivo come momento propedeutico e imprescindibile di qualsiasi processo decisionale che miri a definire obiettivi e strategie di sviluppo turistico.

Per le considerazioni sin qui sviluppate la definizione del quadro attrattivo o, più correttamente, l'individuazione della configurazione turistico-attrattiva che il territorio deve assumere come obiettivo di sviluppo, deve discendere da un processo di analisi articolato su tre distinti momenti di valutazione, corrispondenti alle seguenti domande: chi siamo; chi possiamo essere; chi vogliamo essere. L'ordine sequenziale delle tre fasi di valutazione è fondamentale quanto la loro compresenza, perché solo così si può scongiurare che a livello territoriale si adottino politiche autoreferenziali o emulative (v. *figura 1*)².

Il primo momento di analisi, che intende rispondere alla domanda "chi siamo", è diretto ad analizzare le vocazioni turistiche del luogo a partire dalla disamina del potenziale attrattivo e dei suoi riscontri di mercato (capacità di captazione dei flussi turistici). L'utilizzo della prima persona plurale nella domanda guida, come nelle altre a questa collegate, non è casuale, ma riflette l'esistenza di una soggettualità territoriale che è presupposto imprescindibile di qualsiasi approccio pianificatorio che abbia ad oggetto il territorio e, ancor di più, quando l'oggetto della

² Troppo spesso i piani di sviluppo turistico prescindono dall'analisi delle vocazioni territoriali. Per promuovere un turismo sostenibile è invece necessario muovere dall'analisi delle potenzialità attrattive e verificare quali configurazioni turistico-attrattive il territorio può assumere in ragione dei vincoli ambientali e territoriali e delle opportunità offerte dallo scenario competitivo e dalle sue tendenze evolutive.

pianificazione sia un prodotto collettivo come l'attrattività (v. *supra*). Tale considerazione suggerisce peraltro l'adozione di una duplice prospettiva di analisi del quadro attrattivo: la prospettiva dell'*insider*, rappresentato dalla comunità locale che legge ed interpreta la propria vocazione turistica essendo per definizione parte della connotazione attrattiva del luogo; la prospettiva dell'*outsider* rappresentato invece dai turisti che valutano in termini comparativi l'offerta locale e la sua dotazione attrattiva, disponendo nel contempo di immagini pregresse che sono in grado di influenzarne la percezione del luogo e la stessa esperienza turistica. La doppia prospettiva è necessaria anche perché permette di rilevare eventuali discrepanze tra la percezione del luogo e della sua attrattività che ha la comunità locale e la percezione che ne ha invece il turista. Tali discrepanze, se non tenute in debita considerazione, possono condurre ad un errato posizionamento strategico del territorio sul mercato turistico. Inoltre, la mancanza di una prospettiva di mercato, può accrescere i livelli di autoreferenzialità delle politiche di sviluppo locale, creando uno scollamento tra ciò che chiede il mercato e ciò che propone il territorio.

L'analisi del mercato risulta invero centrale nella seconda fase di indagine: quella che mira a cogliere – attraverso un'analisi incrociata delle opportunità e dei rischi derivanti dalle attuali tendenze evolutive dello scenario competitivo – le possibilità di posizionamento che si propongono al contesto territoriale in considerazione della sua attuale configurazione turistico-attrattiva e del posizionamento attuale e prospettico dei territori concorrenti. L'analisi della concorrenza territoriale è invero una fase trasversale ad entrambi i momenti di analisi appena delineati, perché consente di valutare in termini comparativi la propria capacità attrattiva – oggettivizzandone i risultati – e di valutare, come appena sottolineato, le conseguenze competitive di eventuali modificazioni della configurazione turistico-attrattiva e del relativo posizionamento di mercato. L'analisi della concorrenza accompagna dunque entrambi i processi e permette al territorio di posizionarsi rispetto ai *competitors* e ai target di riferimento. Momento essenziale di quest'analisi competitiva è il confronto con la concorrenza, intesa come l'insieme di quei territori che presentano orientamenti turistico-ricettivi simili al contesto territoriale di riferimento e sono dunque in grado, in ragione di questa loro simmetria attrattiva, di captare i medesimi segmenti di domanda. Uno dei modelli di orientamento competitivo che più direttamente si ispira a questo tipo di analisi concorrenziale è rappresentato dal benchmarking territoriale. Il "benchmarking territoriale" può essere definito come una strategia di comparazione sistematica e continua che si attua attraverso il confronto tra due entità territoriali di cui una esprime un livello di eccellenza tale da costituire per l'altra un modello competitivo di riferimento. Momento centrale di questo metodo comparativo è l'individuazione

dei vantaggi competitivi su cui si fonda l'eccellenza del *main competitor*³. I sistemi turistici locali rappresentano degli ambiti elettivi di applicazione di questa tecnica, in quanto realtà omogenee, funzionalmente integrate e spazialmente circoscritte che ben si prestano a confronti di natura competitiva. Il confronto, in questi casi, si incentra sia sui singoli fattori di attrazione – componenti essenziali del sistema locale d'offerta - sia sull'organizzazione dello spazio turistico e sull'interazione che si instaura tra la dimensione ricettiva e quella territoriale. Nell'ambito di un siffatto metodo di indirizzo strategico l'attrattività viene misurata all'interno dell'arena competitiva effettuando un'analisi comparativa delle risorse basata sui fattori rilevanti d'acquisto (FRA) così come considerati dalla domanda. Ad essere misurati dovranno essere il livello di importanza che la risorsa riveste per il segmento turistico considerato e la valutazione che lo stesso esprime del grado di attrattività della stessa in relazione a quello espresso dai territori concorrenti. La tecnica ha il pregio di studiare le caratteristiche ed i comportamenti dei concorrenti secondo l'ottica del fruitore (Cherubini, 2005).

Il rischio implicito nelle tecniche comparative, come quella proposta dal benchmarking, è che le scelte politiche a livello territoriale possano esaurirsi nell'adozione di una sterile strategia emulativa tesa a riprodurre i percorsi di sviluppo altrove sperimentati, senza verificarne la compatibilità e tentarne una benché minima contestualizzazione. Con riferimento alle strategie di sviluppo turistico è stato giustamente sottolineato che due comunità non sono mai esattamente uguali, né mai devono desiderare di esserlo (Godfrey e Clarke, 2002).

La valutazione dell'attrattività sostenibile significa conoscenza dell'esistente non solo in termini di risorse ma anche di capacità del sistema locale di rispondere prontamente ai cambiamenti provenienti dall'ambiente esterno. Rispondere a tali sollecitazioni dipende non solo dalla consapevolezza delle risorse territoriali a disposizione ma anche dal possesso o meno di quella dotazione cognitiva che permette di elaborare efficacemente le informazioni in ingresso. Si tratta di quella dotazione che alcuni approcci economici⁴ considerano rilevante per far tendere il sistema verso la "sintropia", ovvero un ordine interno. Diventa strategico, in tal senso, l'accesso alle innovazioni tecnologiche, ma soprattutto una competenza specifica nell'elaborazione di una logica di marketing sottostante agli strumenti

³ Il Benchmarking come strategia di orientamento competitivo consta di un metodo processuale di natura ciclica – il confronto competitivo viene reiterato nel tempo – le cui fasi possono essere così seguite sintetizzate: 1. Analisi dello scenario competitivo e individuazione dei trend evolutivi (minacce e opportunità); 2. Analisi della configurazione turistico-ricettiva del sistema locale d'offerta nei suoi aspetti strutturali e relazionali, e individuazione dei punti di forza e di debolezza; 3. Delimitazione dell'orizzonte competitivo e individuazione del benchmark o sistema turistico di confronto; 4. Valutazione dei divari di attrattività e individuazione delle cause che ne sono alla base; 5. Elaborazione di una strategia d'intervento volta al recupero dei gap competitivi; 6. Monitoraggio delle performance competitive e (eventuale) riformulazione della strategia.

⁴ Il riferimento è all'approccio "sistemico vitale". Per un approfondimento si veda: Golinelli C.M., 2002.

innovativi utilizzati, in modo da orientare le politiche di valorizzazione turistica del patrimonio attrattivo nella direzione proposta dal mercato o, addirittura, anticipandone le traiettorie evolutive.

Tuttavia, la valutazione dell'attrattività dovrebbe portare ad una rilevazione delle risorse in forma aggregata e disaggregata tale da guidare tanto interventi puntali, volti alla valorizzazione turistica delle singole risorse, quanto progetti d'area che si pongano quale obiettivo la pianificazione dell'offerta turistica locale e, di conseguenza, dell'insieme delle condizioni attrattive del luogo.



Fig. 1: Il processo di definizione della configurazione attrattiva

Con riferimento alla valutazione dei livelli di attrattività turistica di un territorio, un ulteriore problema è rappresentato dall'estensione spaziale della configurazione attrattiva, intendendo per tale: l'area entro la quale si esauriscono i fenomeni di interazione turistica tra le diverse componenti dell'offerta territoriale e vengono meno i flussi escursionistici interni, quelli cioè che hanno come punto di irradiazione una località posta all'interno del sistema turistico locale. Se l'attrattività di una destinazione turistica dipende dall'interazione di uno spettro ampio e diversificato di "qualità" territoriali, anche le qualità dell'intorno geografico – ove opportunamente integrate nell'offerta locale – possono costituire un arricchimento del quadro attrattivo. Nella valutazione del potenziale attrattivo bisogna infatti considerare anche le risorse che pur non afferendo al territorio considerato ma alle aree ad esso limitrofe, risultano di fatto inserite o inseribili,

attraverso escursioni giornaliere, nei movimenti circolatori dei turisti che soggiornano all'interno del territorio.

Si è detto che una configurazione attrattiva si compone di risorse tangibili ed intangibile, e tuttavia nei processi di valutazione è assai difficile discernere le une dalle altre e misurare gli effetti attrattivi disgiunti e congiunti di ciascuna di esse. Costituiscono risorse tangibili tanto gli attrattori di contesto (culturali, naturali, paesaggistici) quanto il sistema turistico-ricettivo, che identifica nello specifico l'insieme dei servizi offerti al visitatore. Possono invece classificarsi quali risorse intangibili: l'immagine della destinazione turistica, la professionalità degli operatori, l'ospitalità della comunità locale, l'atmosfera del luogo. In realtà non esiste una sola risorsa che possa ascrivere integralmente ad una o all'altra delle categorie appena richiamate e questo perché ogni risorsa si compone tanto di elementi tangibili quanto di elementi intangibili e deve quasi sempre la propria attrattività alla loro compresenza. E difatti, come vi sono risorse culturali che attraggono visitatori non per le proprie intrinseche qualità di eccellenza ma per ciò che riescono ad evocare nell'immaginario del turista, così vi sono strutture ricettive che riescono a svolgere un'autonoma funzione attrattiva in ragione della propria storia e delle personalità che vi hanno soggiornato. A riguardo va sottolineato che caricare di valori emozionali la fruizione delle risorse territoriali comporta un aumento del loro livello di attrattività e della competitività turistica del luogo, in quanto lo rende unico e lo sottrae a valutazioni di ordine comparativo; le risorse intangibili sono infatti difficilmente comparabili.

Ultima fase del processo di valutazione della configurazione attrattiva o, in termini proiettivi, della configurazione-obiettivo è quella che, muovendo dai risultati dell'analisi competitiva descritta in precedenza, individua le aspirazioni territoriali, verificandone la coerenza territoriale e di mercato e fornendo così indicazioni prescrittive agli attori locali perché possano in base ad esse elaborare le strategie di sviluppo del sistema turistico locale, così come delle singole componenti d'offerta. Si tratta di una fase molto delicata che si fonda sul coinvolgimento attivo di tutti gli attori locali, ottenuto attraverso l'istituzione di meccanismi di concertazione pubblico-pubblico – necessari per la compresenza di diversi livelli istituzionali – e pubblico-privato. Cogliere le aspirazioni del territorio – il “chi vogliamo essere” del nostro modello di valutazione – è condizione ineludibile per ottenere la partecipazione e il coinvolgimento dei singoli attori, ma, anche e soprattutto, per raggiungere quel livello di convergenza e di condivisione degli obiettivi di sviluppo locale senza il quale nessuna strategia di sviluppo sostenibile del territorio potrebbe trovare attuazione. Il coinvolgimento della comunità locale nei processi di pianificazione rafforza il senso di appartenenza e fa sì che la comunità introietti gli obiettivi e, soprattutto, i valori che ne sono alla base, riproducendoli nei comportamenti individuali e collettivi.

Le linee strategiche di sviluppo dell'attrattività

Le modificazioni della configurazione attrattiva di una destinazione turistica possono seguire tre distinte traiettorie o indirizzi strategici: a) diversificazione dei fattori attrattivi facendo leva sulle risorse esistenti; b) introduzione⁵ di nuovi fattori attrattivi; c) riqualificazione delle capacità attrattive. Non si tratta, in realtà, di traiettorie che possano essere lette in termini alternativi, in quanto molto spesso le soluzioni adottate a livello territoriale seguono contemporaneamente più indirizzi strategici, evidenziandone la complementarità e la non escludibilità. Ma, prima di approfondire questi aspetti, è forse opportuno spendere qualche riflessione su una scelta che si colloca più a monte e che riguarda l'orientamento attrattivo della destinazione turistica.

La scelta di fondo che ogni destinazione turistica è chiamata ad effettuare è tuttavia legata al livello di diversificazione che si vuole dare al sistema turistico-attrattivo, muovendosi entro un continuum che parte da condizioni di elevata specializzazione attrattiva per giungere a configurazioni aperte, estremamente diversificate. Più precisamente gli operatori locali devono decidere se concentrarsi su un particolare segmento tipologico – a volte anche geografico – della domanda turistica, o predisporre un'offerta diversificata per attrarre tipi diversi di turismo, caratterizzati da quadri motivazionali che danno luogo a modelli di fruizione diversi ancorché tra loro compatibili (v. *supra*).

Nell'attuale scenario competitivo la specializzazione attrattiva, tanto quella di natura tipologica quanto quella geografica, richiede necessariamente l'adozione di una strategia dell'eccellenza: ricercare cioè una configurazione d'offerta che risponda con puntualità ed efficacia alle richieste di uno specifico target in modo che questo possa trovare nella destinazione il luogo ideale per il soddisfacimento delle proprie esigenze turistiche. Evidentemente una tale opzione strategica si rende perseguibile solo in quei contesti territoriali che già presentano caratteri di eccellenza rispetto ad alcune specifiche categorie di attrattori, particolarmente significativi per il target turistico su cui si intende concentrare gli sforzi competitivi, o che abbiano sviluppato una consolidata capacità attrattiva nei confronti del suddetto target, acquisendo un'immagine di mercato fortemente orientata. La specializzazione comporta inoltre un aumento del rischio di mercato, in quanto lega la competitività dell'intero sistema locale di offerta turistica ad uno specifico tipo di turismo che, come noto, è soggetto all'evoluzione della domanda e segue anch'esso un proprio ciclo di vita; tutto ciò in uno scenario globale nel quale, per effetto del costante ampliamento del quadro concorrenziale, gli assetti competitivi tendono rapidamente a mutare. Il riferimento alla scala globale è essenziale, poiché la specializzazione quasi sempre si costruisce intorno ad un target transnazionale, presente cioè, con caratteristiche sia pure leggermente diverse, in un cluster ampio e diversificato di paesi di irradiazione. Tali

⁵ Nel processo di introduzione del nuovo, la compatibilità tra i diversi segmenti attratti è condizione ineludibile perché non si creino contrasti nell'uso delle risorse attrattive e dei servizi ricettivi.

considerazioni valgono naturalmente anche quando si consideri la specializzazione di tipo geografico che appare invero assai più pericolosa – come ampiamente testimoniato da numerose località turistiche italiane che in passato hanno concentrato i propri sforzi competitivi su specifici cluster europei.

La diversificazione, al contrario, si fonda sulla ricerca di una configurazione attrattiva che sia in grado di captare flussi turistici diversi, tanto in termini geografici quanto in termini tipologici o motivazionali. La diversificazione diviene “naturalmente” perseguibile solo laddove esistono le condizioni territoriali per sviluppare una capacità attrattiva di tipo pluritematico; e, tuttavia, esistono numerose eccezioni che testimoniano come si possa prescindere, nel processo di diversificazione attrattiva, dalle naturali predisposizioni del territorio⁶. Ciò accade non soltanto perché si riescono a promuovere come attrattori attributi territoriali che normalmente non avrebbero alcuna significatività turistica, ma anche perché la diversificazione viene ottenuta puntando su un’offerta attrattiva che prescinde in tutto o in parte dalle qualità culturali ed ambientali del contesto locale, quello che viene detto il “turismo senza territorio”. La base di partenza dell’attrattività diventa un costrutto “artificiale”, conseguente alla realizzazione di investimenti mirati, come nel caso di quelle destinazioni che hanno incentrato la propria fortuna turistica sulla realizzazione di grandi parchi tematici. L’esperienza insegna tuttavia che la fragilità dei parchi a tema richiede una preventiva valutazione e continuo monitoraggio della domanda che si è in grado di attrarre.

La diversificazione come strategia di sviluppo turistico richiede un grande sforzo organizzativo in considerazione della complessità tipologica dei servizi che si devono attivare ed implementare, e/o dell’adattamento dei servizi stessi alle esigenze dei diversi target. Altrettanto importante è in quest’ottica il ruolo del coordinamento di sistema; bisogna infatti considerare che è opportuno sviluppare un’offerta di tipo modulare che può essere riorganizzata *on demand*, ovvero sulla base delle esigenze del singolo turista. Per rispondere in maniera efficace e personalizzata alle esigenze del turista, senza appesantire la struttura e caricarla di costi, bisogna disporre di un sistema flessibile, lasciando al turista il compito di ricomporre come in un “puzzle” l’offerta locale.

La diversificazione presenta anch’essa vantaggi e svantaggi. Tra i primi va naturalmente citata la riduzione dei rischi di mercato conseguente alla diversificazione tipologica e/o geografica dei flussi, e, di pari rilevanza, la destagionalizzazione della domanda; infatti, considerando la stagionalità di molti segmenti tipologici della domanda, l’indirizzarsi a segmenti diversi può comportare un’attenuazione o, addirittura, una radicale riduzione della stagionalità turistica. A

⁶ Molte aree turistiche per affermare una propria identità turistica e sottrarsi in questo modo alla concorrenza di altri contesti territoriali o, anche, per seguire processi di diversificazione turistica hanno sviluppato capacità attrattive del tutto nuove e spesso indipendenti dalle risorse territoriali. Altre aree hanno addirittura fondato il proprio sviluppo turistico su elementi attrattivi costruiti ad hoc e indipendenti dalle caratteristiche del contesto territoriali.

titolo esemplificativo può citarsi il caso del segmento congressuale che nelle aree balneari consente di allungare la stagione turistica.

Diverse, invece, sono le considerazioni che possono svolgersi intorno agli svantaggi derivanti dalla diversificazione turistica; questi ultimi, infatti, sono una conseguenza non dell'opzione strategica in sé, quanto della sua attuazione: in assenza di un'efficace azione di organizzazione e di coordinamento dell'offerta, i sistemi diversificati tendono rapidamente ad involvere verso configurazioni caotiche e contraddittorie dove le diverse forme di turismo invece di integrarsi entrano in aperto conflitto. Anche l'immagine necessita di un'attenta politica promozionale, assai più pregnante di quella che si avrebbe in presenza di sistemi locali monotematici; e ciò perché i turisti tendono a costruirsi immagini stereotipate delle località turistiche e, comunque, gravitanti intorno ad una specifica tipologia di attrattori.

Illustrata la differenza tra strategie di specializzazione e strategie di diversificazione, è ora possibile concentrare la nostra attenzione sulle linee strategiche che possono essere seguite per accrescere l'attrattività delle località turistiche, partendo in quest'analisi proprio dall'attuazione di una strategia di diversificazione dell'offerta incentrata sulla disponibilità di attrattori locali.

Diversificazione dei fattori attrattivi facendo leva sulle risorse esistenti

Come già evidenziato, la diversificazione richiede la preventiva disamina dei segmenti attrattivi e di quelli potenzialmente attraibili, individuando tra questi ultimi quelli sui quali, valutate la competitività prospettica del territorio (rispondenza alle esigenze del target) e il valore relativo del segmento, è opportuno concentrare gli sforzi competitivi e procedere alla riorganizzazione dell'offerta locale. Una volta individuato il segmento, si passa alla definizione del quadro di offerta, includendovi tutti i servizi che vanno attivati o adattati per rispondere alle esigenze del segmento prescelto. L'approccio strategico non deve essere tuttavia di tipo meramente adattivo per evitare processi di sterile omologazione dell'offerta; processi che solitamente conducono in arene competitive caratterizzate da elevati livelli di concorrenza. L'approccio strategico dovrebbe invece incentrarsi sul modello della *Resource Based View* (RBV) che promuove le potenzialità attrattive del territorio in luogo di un adattamento competitivo dello stesso alle esigenze attuali o prospettiche del mercato.⁷ Proprio in virtù di questa sua caratterizzazione, questo approccio risulta coerente con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile; infatti, fondare lo sviluppo turistico sulle risorse locali comporta anche una maggiore attenzione per la tutela e la valorizzazione di questi attrattori ed interventi di

⁷ La Resource-Based Theory è un filone di studi di *strategic management* che identifica nelle risorse strategiche aziendali le fonti del vantaggio competitivo sostenibile dell'impresa nel medio e lungo termine (Sciarelli, 2007).

infrastrutturazione turistica che si caratterizzano solitamente per un minore impatto ambientale ed una maggiore coerenza territoriale.

Vi possono essere due forme di diversificazione: correlata e non correlata. La diversificazione correlata corrisponde ad una strategia competitiva in cui si cerca di sviluppare capacità attrattive che possano agire sia in maniera separata che congiunta, rispettivamente, su mercati-obiettivo distinti o sul medesimo target. Sviluppare l'offerta enogastronomica in un contesto già caratterizzato da una discreta attrattività rurale, si traduce in una strategia di diversificazione correlata che se, da un lato, contribuisce a creare un nuovo flusso turistico, dall'altro tende ad accrescere l'attrattività complessiva del territorio nei confronti dell'incoming rurale. Al contrario, la diversificazione "non correlata" può essere definita come quella strategia di ampliamento della capacità attrattiva in cui si prescinde in tutto o in parte dalla preesistente configurazione attrattiva nell'intento di captare segmenti turistici che non risultano interessati, se non in modo marginale, all'attuale quadro attrattivo. A non essere correlati, dunque, non sono i prodotti turistici, comunque espressione del medesimo contesto territoriale, ma i flussi di incoming. Un esempio sufficientemente rappresentativo di questa forma di diversificazione è il già citato turismo congressuale nelle aree balneari o montane, sviluppato solitamente proprio al fine di destagionalizzare la domanda ricercando la captazione di segmenti turistici non correlati.

Introduzione di nuovi fattori attrattivi

Una forma estrema di diversificazione non correlata è quella che si indirizza all'introduzione di nuovi fattori attrattivi; la differenza sostanziale con le forme di diversificazione appena descritte è che, se le prime traggono la propria giustificazione dalla disponibilità di risorse locali non adeguatamente sfruttate a fini attrattivi, quest'ultima prescinde quasi completamente dalle risorse stesse e tende a condividere con le altre forme di turismo solo l'utilizzo dell'infrastrutturazione turistica di base; tuttavia, proprio come le altre, nasce con l'obiettivo di accrescerne il livello di utilizzazione e, dunque, la redditività del sistema nel suo complesso. In realtà, queste forme di diversificazione raramente risultano totalmente indipendenti dalle altre risorse territoriali e, più spesso, tendono a sfruttarne, sia pure indirettamente la capacità attrattiva, se non altro come elementi che qualificano l'immagine del luogo e accrescano l'attrattività della proposta turistica. Un esempio di questa forma di innovazione è costituita dalla programmazione di eventi; perché questi possano essere considerati come una innovazione dell'offerta attrattiva è tuttavia essenziale che siano in grado di captare un autonomo flusso turistico e, di conseguenza, non vadano meramente ad integrare o ad accrescere l'attrattività del luogo nei confronti di segmenti già captati dal sistema turistico locale. Diversamente, la creazione di eventi non si configura come una strategia innovativa volta ad arricchire il quadro tipologico dei

segmenti attratti, ma, al contrario, come l'espressione di una volontà politica di concentrare i propri sforzi competitivi su specifici segmenti della domanda che già fanno parte del mercato di riferimento dell'offerta locale.

Le località turistiche⁸ hanno dimostrato un notevole e crescente interesse per l'organizzazione di eventi di livello nazionale ed internazionale. Questi eventi tendono a differenziarsi in base a tre diversi parametri: lo sviluppo temporale, l'estensione spaziale, il legame territoriale. Per quel che attiene lo sviluppo temporale possono aversi eventi occasionali, periodici o continuativi. I primi sono eventi che si realizzano una sola volta ma per la loro rilevanza riescono a convogliare un consistente flusso turistico e contribuiscono a promuovere l'immagine turistica della località in cui hanno luogo. Solitamente gli sforzi sostenuti per la loro realizzazione non riescono ad essere recuperati nel corso dell'evento ma predispongono il sistema ad ospitarne dei nuovi in futuro⁹ e tendono comunque ad essere recuperati attraverso il ritorno di immagine sulla domanda turistica. Gli eventi di carattere periodico, al contrario, vengono programmati per essere ripetuti nel corso degli anni e creare spesso una sorta di specializzazione del luogo su quel particolare tema attrattivo.¹⁰ Vi possono essere naturalmente anche eventi di tipo continuativo, ma questi solitamente si pongono come obiettivo quello di completare o arricchire l'offerta turistica nei confronti di segmenti verso i quali, come si accennava poc'anzi, il sistema è già orientato. L'innovazione in questi casi è nella ricerca di eventi che riescano a qualificare e a differenziare l'offerta turistica locale nei confronti dei più diretti concorrenti.

Sotto il profilo spaziale gli eventi possono essere suddivisi in puntuali, diffusi o reticolari. I primi si sviluppano in unico luogo ed i riflessi sul sistema ricettivo e pararicettivo tendono ad essere spazialmente limitati, interessando il sistema ricettivo e pararicettivo locale o, al più, quando la capacità di quest'ultimo dovesse risultare saturata, quello del suo immediato intorno geografico in misura direttamente proporzionale alla sua accessibilità. Talvolta, se nell'intorno sono localizzate siti di elevato valore attrattivo, le preferenze ricettive indirizzandosi verso questi luoghi possono ampliare l'area di ricaduta dell'evento. Vi possono essere invece eventi diffusi, articolati cioè su base territoriale con manifestazioni collegate che si sviluppano in località distinte, solitamente afferenti al medesimo sistema turistico o alla medesima circoscrizione amministrativa. L'obiettivo di questa soluzione organizzativa è quella di ottenere una redistribuzione dei flussi turistici e, di conseguenza, degli effetti economici dell'evento che vanno così ad

⁸ Il fenomeno si manifesta invero con altrettanta intensità anche a livello urbano coinvolgendo in una competizione a distanza centri urbani di medie e grandi dimensioni interessati a rafforzare non solo la propria attrattività turistica ma anche la propria immagine con più ampie finalità competitive.

⁹ Si pensi ad una città come Siviglia che nel 2000 ha ospitato l'Esposizione internazionale.

¹⁰ Gli esempi in questo caso non mancano e riguardano contesti territoriali anche profondamente diversi e spesso totalmente al di fuori dei circuiti turistici come testimoniano eventi come il Giffoni Film Festival che si tiene in un piccolo comune del Salernitano ed ha ormai raggiunto una notorietà di livello internazionale.

interessare un'area più vasta, coinvolgendo località che rimangono solitamente al di fuori dei tradizionali circuiti turistici. In altri casi, tuttavia, la motivazione sembra collegata alla natura stessa dell'evento che per ragioni organizzative, come per la contestualità delle manifestazioni, può richiedere sedi diverse – si pensi ad alcuni eventi sportivi come talune competizioni internazionali che necessitano contemporaneamente di più sedi – o, più spesso, ai fattori storico-culturali a cui l'evento si richiama che possono avere una caratterizzazione regionale e non puntuale. Proprio il rimando alle tradizioni culturali o folcloristiche costituisce un ulteriore elemento di differenziazione degli eventi; vi possono essere infatti manifestazioni che si richiamano alle specificità culturali del luogo o alla sua storia – si pensi ad alcune rievocazioni storiche o alle manifestazioni commemorative di alcuni suoi cittadini eccellenti – e, al contrario, eventi che non contemplano alcun richiamo al trascorso della località in cui hanno luogo, sfruttando un tema che si ritiene possa avere una propria capacità attrattiva e non veda la concorrenza, quanto meno diretta, di altre manifestazioni di analogo indirizzo organizzate altrove¹¹.

La riqualificazione dei fattori attrattivi

Un'ultima considerazione merita, infine, una diversa impostazione strategica che è anche quella maggiormente diffusa, in quanto tesa a mantenere, accrescere o consolidare un determinato orientamento turistico-attrattivo o, in termini competitivi, il posizionamento che la località o il sistema locale occupa sul mercato turistico: la riqualificazione dei fattori attrattivi. Per riqualificazione non deve tuttavia intendersi la sola attività volta ad intervenire sulle qualità attrattive della risorsa, eventualmente ridottesi in conseguenza dello stato in cui la risorsa versa o dell'uso che se n'è fatto, ma, anche e soprattutto, l'adeguamento della risorsa o, più correttamente, delle relative modalità di fruizione alle esigenze della domanda turistica, che possono essersi modificate in conseguenza dell'evoluzione della stessa o della sua composizione tipologica (es.: nuovi segmenti attrattivi). Adeguare la fruibilità delle risorse turistiche alla domanda, quando vincolata a principi di compatibilità, non corrisponde ad una loro mercificazione – argomentazione che viene quasi sempre addotta da coloro che propendono per un'interpretazione museografica degli interventi di riqualificazione – ma, al contrario, contribuisce alla loro valorizzazione, attribuendo a queste risorse nuova centralità, tanto sotto il profilo economico quanto dal punto di vista culturale. Naturalmente, quando questo approccio non si accompagna ad interventi di diversificazione attrattiva o risulta

¹¹ Può citarsi come esempio il caso di *Eurochocolate* in Umbria il cui unico riferimento territoriale sembra essere quella della presenza di un grande produttore di livello internazionale, peraltro da tempo parte di una grande multinazionale straniera. Oppure, facendo riferimento al medesimo contesto territoriale, la manifestazione *Umbria Jazz* che è stata oggetto di numerose imitazioni in altre parti d'Italia.

fortemente prevalente rispetto a questi ultimi, il territorio tende a seguire una strategia di concentrazione che, se ne rafforza la posizione nei confronti dei territori che presentano un'analoga configurazione attrattiva, ne accresce anche le condizioni di dipendenza dallo specifico mercato di riferimento.

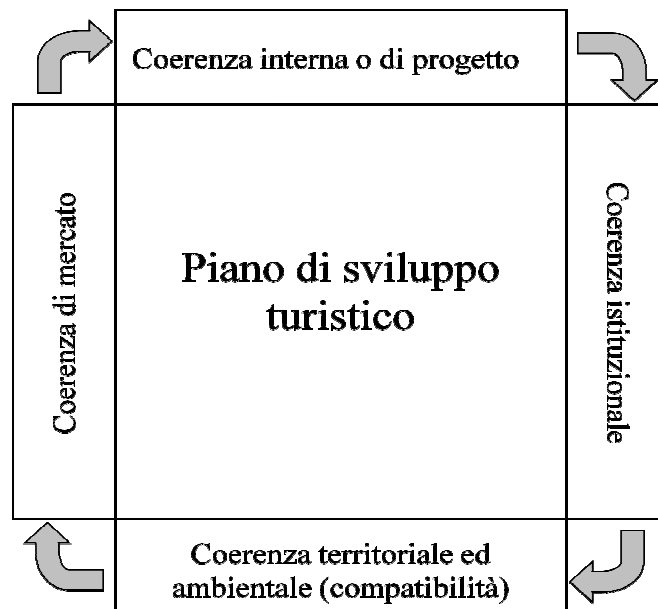
I fondamenti di una pianificazione strategica dell'attrattività

Se l'attrattività è un prodotto collettivo, peraltro non circoscrivibile al ristretto ambito degli operatori turistici (vi concorre anche la comunità locale attraverso i propri comportamenti), qualsiasi intervento volto a modificarla, non può che richiamarsi ad un modello condiviso di governance che assicuri il coinvolgimento attivo di tutti gli attori locali e consenta di ottenere un efficace coordinamento delle progettualità individuali e collettive. Un modello di governance che deve peraltro assicurare continuità ad un processo pianificatorio che per la natura stessa dell'attrattività turistica deve essere reiterato nel tempo secondo una predefinita ciclicità. L'attrattività di un territorio – come già si è avuto modo di sottolineare – tende a mutare in ragione dell'evoluzione della domanda e della sua caratterizzazione tipologica e geografica, e ciò non può non avere conseguenze sul piano delle politiche di sviluppo turistico; questa sua caratterizzazione, infatti, obbliga operatori pubblici e privati ad una costante riorganizzazione dell'offerta turistica al fine di adeguarla alle mutate condizioni del mercato, cercando nel contempo di preservare l'identità territoriale e l'integrità ambientale del luogo, così come richiesto dai principi dello sviluppo sostenibile.

L'insieme delle risorse territoriali deve essere valorizzato, ampliato e sviluppato attraverso le competenze specifiche che il territorio è in grado di sviluppare e/o di attrarre, secondo un processo dinamico caratterizzato da variazioni continue di tipo incrementale e cicli di riorientamento, ossia di vero e proprio mutamento morfogenetico, con cambiamenti discontinui e salti evolutivi. La formazione professionale degli operatori turistici, la promozione di una cultura dell'ospitalità, lo sviluppo di un efficace modello di *destination management* costituiscono in tal senso altrettante variabili critiche di successo nel processo di costruzione e mantenimento della competitività turistica del territorio.

L'attrattività richiede un approccio pianificatorio integrato che travalichi i confini dell'offerta turistica per investire tutti gli aspetti territoriali che direttamente o indirettamente sono in grado di incidere su di essa, in modo che vengano garantite le condizioni di competitività e sostenibilità della configurazione turistica locale e del territorio nel suo complesso. Un tale approccio postula, pena la sua stessa efficacia, la compartecipazione di tutti gli attori locali e, più in generale, dell'intera

comunità, tanto nella fase di definizione degli obiettivi di sviluppo, quanto nelle fasi di elaborazione ed attuazione del piano. La condivisione della progettualità da parte della comunità locale si mostra rilevante sia ai fini di un rispetto dei criteri di sostenibilità da parte dell'*insider*, sia ai fini dell'efficacia di un processo continuo in cui l'attrattività viene alimentata e le aspettative della domanda non disattese. Se ne deduce l'inadeguatezza dei modelli progettuali top-down nel raggiungere livelli accettabili di attrattività sostenibile. I livelli ammissibili variano da territorio a territorio sulla base di valutazioni riguardanti la capacità di carico in termini ambientali e sociali e sono queste valutazioni che devono indirizzare l'agire politico e le scelte dei singoli attori. In quest'ottica qualsiasi modificazione del quadro attrattivo che minacci di avere ripercussioni sull'ambiente deve essere sottoposta a valutazione ambientale strategica (VAS¹²) e la stessa pianificazione turistica deve rifarsi a questi criteri di valutazione e richiamarsi ai principi della Agenda 21 Locale, ponendosi come obiettivo ultimo la certificazione ambientale del sistema di offerta turistica e del territorio nel suo complesso (Pollice e Amato, 2004).



¹² La finalità della VAS è la verifica della rispondenza dei Piani di Sviluppo e dei Programmi Operativi con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile tenendo conto degli effettivi vincoli ambientali e della diretta incidenza dei piani sulla qualità dell'ambiente. Nel Manuale per la Valutazione Ambientale dei Piani di Sviluppo Regionale e dei Programmi dei Fondi strutturali dell'U.E. la VAS viene definita come "Il processo sistematico inteso a valutare le conseguenze sul piano ambientale delle azioni proposte -politiche, piani o iniziative nell'ambito di programmi ai fini di garantire che tali conseguenze siano incluse a tutti gli effetti e affrontate in modo adeguato fin dalle prime fasi del processo decisionale, sullo stesso piano delle considerazioni di ordine economico e sociale".

Fig. 2: I criteri di coerenza della pianificazione turistica

La pianificazione strategica dovrebbe considerare come momento imprescindibile e temporalmente prioritario la valutazione delle vocazioni territoriali, al fine di assicurare coerenza territoriale e compatibilità ambientale alla configurazione turistico-attrattiva. Ma la coerenza del piano riguarda anche altri aspetti che è opportuno sottolineare. Il primo di essi, su cui invero ci si è già soffermati in precedenza, è il mercato: le politiche di sviluppo turistico, ivi compresa naturalmente la strategia di ridefinizione del quadro attrattivo, devono riflettere le istanze provenienti dal mercato, puntando ad una riorganizzazione dell'offerta che consenta di adeguare la capacità ricettiva alle esigenze dei target-obiettivo e di posizionare il prodotto-territorio in modo che tragga il massimo beneficio dalle condizioni attuali a prospettive del mercato e dalle tendenze evolutive del quadro competitivo. A livello locale si dovrà infatti investire su quelle aree di mercato che presentano le condizioni più profittevoli e consolidabili nel tempo. Nelle situazioni opposte dovranno adottarsi, invece, strategie che disincentivino quei segmenti di domanda turistica ritenuti non idonei per il contesto territoriale (azioni di "demarketing"). Le azioni specifiche possono poi riguardare l'applicazione di tecniche di regolazione dei flussi posizionabili all'interno di un *continuum* che va da una rigidità prescrittiva ad una maggiore flessibilità d'intervento¹³.

Un altro criterio di pianificazione che, quantunque scontato, viene spesso disatteso nei processi di definizione delle politiche di sviluppo turistico, è quello della coerenza interna del piano. Tanto gli obiettivi quanto le azioni previste nel piano devono essere tra loro coerenti in modo che si possano sviluppare quegli effetti sinergici che costituiscono la forza e il fine ultimo degli interventi di pianificazione. Un ultimo, ma non per questo meno importante, criterio di pianificazione è quello istituzionale. La pianificazione turistica deve porsi obiettivi di carattere generale che riguardino il benessere della collettività locale e non interessi specifici di singoli attori, ancorché questi ultimi possano essere letti come strumentali al conseguimento di più ampie finalità attrattive. Inoltre, il modello di governance deve assicurare la partecipazione di tutti gli attori locali e il coinvolgimento attivo della comunità locale in tutte le fasi di elaborazione, attuazione e controllo del piano (gestione del piano¹⁴). A livello territoriale, infatti,

¹³ Si propongono tecniche di regolazione che vanno da una restrizione dei flussi all'ingresso ad una loro distribuzione nelle aree circostanti.

¹⁴ Enright e Newton (2004) affermano che la gestione di una destinazione comprende una serie di attività volte ad accrescere il livello di attrattività delle risorse turistiche in essa ubicate. Le principali attività attengono ai seguenti elementi: 1) il marketing della destinazione, che include non soltanto gli sforzi di promozione della destinazione, ma anche un attento sviluppo del prodotto turistico, appropriate politiche di prezzo, di distribuzione e la selezione dei target di mercato sui quali puntare e che potrebbero essere maggiormente interessati alla destinazione; 2) gli sforzi per accrescere la qualità dei servizi offerti ai turisti nella destinazione; 3) la predisposizione di un efficace sistema per

la pianificazione strategica non si esaurisce nell'elaborazione di un progetto di sviluppo locale, ma riguarda anche la sua implementazione e le eventuali correzioni che dovessero rendersi necessarie a seguito dell'evoluzione dello scenario competitivo o delle mutate condizioni di contesto o, ancora, per altri problemi relativi alla realizzazione stessa del piano. Si tratta a ben vedere di un processo iterativo ed euristico che assume connotazione ciclica e si compone di quattro fasi concatenate e distinte: pianificazione degli interventi; organizzazione delle risorse; realizzazione degli interventi; controllo dei risultati (controllo in *itinere* ed *ex post*). Una fase, quest'ultima, che per la natura ciclica del processo costituisce il presupposto della ri-pianificazione ed impone un monitoraggio costante e strutturato non solo del piano ma anche del sistema turistico locale, inserito nella complessità del mercato globale.

Conclusioni

Il livello di attrattività di una destinazione turistica discende da un insieme complesso e articolato di fattori materiali ed immateriali, solitamente caratterizzati da un elevato grado di interdipendenza e di reciprocità, e raramente è nullo, soprattutto quando lo si voglia misurare in termini prospettici, volendo cioè prescindere dall'attuale capacità di attivare un flusso di domanda turistica e analizzarlo piuttosto sul piano delle potenzialità. Inoltre, anche laddove queste potenzialità dovessero risultare esigue o irrilevanti, di per se stesse inadeguate a captare flussi significativi di domanda, potrebbero comunque crearsi condizioni di attrattività quale costruito "artificiale", conseguente alla realizzazione di investimenti mirati, come nel caso di quelle destinazioni che hanno incentrato la propria fortuna turistica sulla realizzazione di grandi parchi tematici. Questo ragionamento, quantunque ineccepibile sul piano teorico, è causa di pericolose distorsioni sul piano politico in quanto tende a giustificare le aspirazioni turistiche dei territori anche quando questi non sono in grado di esprimere, sia pure in termini prospettici, una propria specifica capacità attrattiva, o quando queste aspirazioni risultano non sostenibili per ragioni economiche o ambientali. Il turismo, tanto in un'economia postindustriale, spesso caratterizzata da processi dismissivi che hanno messo in crisi i precedenti assetti occupazionali, quanto in un'economia debole e marginale che sia ancora alla ricerca di una propria "via" per lo sviluppo, viene spesso identificato come il settore strategico, fattore di crescita e motore di

la raccolta, l'elaborazione e l'utilizzo delle informazioni, che sia in grado di fornire ai manager tutte quelle informazioni necessarie per comprendere, sia le esigenze dei clienti, sia il loro livello di soddisfazioni, per sviluppare efficaci prodotti turistici; 4) lo svolgimento di qualche forma di leadership della destinazione, mediante un utilizzo esteso di gruppi di lavoro in tutte le iniziative intraprese dell'organizzazione di gestione della destinazione; 5) la salvaguardia delle risorse, che attiene all'importanza o addirittura all'obbligo che i manager della destinazione hanno di adottare una mentalità attenta e "protettiva" nei confronti delle risorse turistiche della destinazione.

sviluppo, l'area d'investimento su cui convogliare le risorse pubbliche e private. Questo atteggiamento nei confronti del turismo nasce da fattori di diversa natura che possono essere così di seguito sintetizzati: il turismo appare in primo luogo come un settore relativamente poco complesso che può essere sviluppato anche laddove non esistono tradizioni o competenze specifiche; le barriere all'entrata per l'imprenditoria privata sono più basse che in altri settori e questo ne accresce l'attrattività economica e l'interesse sociale; il turismo crea un senso di gratificazione nella comunità locale in quanto si richiama alle specificità del territorio in cui questa si identifica; all'interno dell'arena politica, attorno agli obiettivi di sviluppo turistico, si riscontra solitamente un basso livello di conflittualità e, non di rado, il turismo viene enfatizzato nei programmi politici per accrescere il livello di consenso attorno alle scelte di governo.

Questi fattori alimentano le aspirazioni turistiche dei territori anche in assenza di effettive vocazioni, creando nell'immaginario collettivo una visione distorta della realtà e del suo potenziale attrattivo e orientando le scelte d'investimento degli attori pubblici e privati verso un modello di sviluppo che il territorio potrebbe non essere in grado di "sostenere". Viene così a costruirsi un'immagine deviata del territorio che vincola ed orienta l'azione politica, concorrendo alla costruzione di quella vision su cui vengono successivamente a fondarsi i processi di pianificazione territoriale (Minca, 1996). In questi casi le aspirazioni turistiche non solo non vengono a fondarsi su un'analisi oggettiva delle vocazioni del territorio, ma producono una mistificazione della realtà territoriale e delle sue vocazioni volta ad attribuire fondamento alle aspirazioni medesime. Il turismo viene allora a configurarsi come un fattore di deterritorializzazione capace di compromettere le qualità attrattive del territorio e di esporlo a comportamenti speculativi di matrice tanto endogena quanto esogena. Diversamente il richiamo alle vocazioni territoriali – come si è sostenuto nell'ambito di questo contributo – consente di orientare le scelte individuali e collettive inserendole in un quadro di coerenza territoriale che garantisca sostenibilità economica ed ambientale al progetto di sviluppo locale. In realtà, la domanda che bisogna porsi a livello locale non riguarda tanto il tipo di configurazione turistica che si vuole assumere quanto, piuttosto, quale tipo di configurazione turistico-attrattiva il territorio è in grado di esprimere in considerazione delle proprie vocazioni turistiche e delle opportunità offerte dallo scenario competitivo: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive della domanda, da una parte, e orientamenti competitivi della concorrenza (destinazioni concorrenti), dall'altra. Sulla stessa base bisogna valutare se e in che modo il turismo possa concorrere allo sviluppo del territorio. Va inoltre sottolineato che, anche laddove le aspirazioni turistiche vengano a fondarsi su una forte vocazione territoriale, è l'analisi di questa vocazione che deve indirizzare le scelte degli attori locali e non le aspirazioni della comunità locale o della relativa rappresentanza politica. Ciò che si vuole evidenziare non è l'irrilevanza delle aspirazioni turistiche del territorio – anzi queste rappresentano un momento essenziale nella costruzione

dell'identità turistica del luogo e nel coinvolgimento degli attori locali e della comunità nel suo complesso – ma la priorità che deve essere attribuita al momento dell'analisi delle vocazioni territoriali e, più specificamente, alla valutazione delle risorse territoriali per la competizione turistica. Bisogna peraltro considerare che il richiamo alle vocazioni territoriali tende a ridurre i comportamenti emulativi che creano spesso un appiattimento dell'offerta e un'omologazione della stessa su modelli di chiara matrice esogena, quasi sempre caratterizzati da un scarso livello di sostenibilità.

Perché vi possa essere uno sviluppo sostenibile del turismo a livello locale è necessario porre al centro delle politiche di sviluppo il territorio e costruire intorno ad esso, e non su di esso, l'attrattività turistica. Le politiche devono adattarsi al territorio e non il territorio alle politiche. La configurazione turistico-attrattiva deve essere espressione delle specificità dei luoghi, predisponendoli ed adattandoli alla fruizione turistica, così come deve rispettarne le vocazioni e i valori identitari, facendo del turismo un fattore di promozione dell'identità territoriale e delle valenze ambientali.

Riferimenti bibliografici

- Buhalis D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.
- Chazeaud P. (1992), *Marketing ou aménagement du territoire?*. *Espaces*, 114, 45-64.
- Cherubini S. & Eminente G. (2005). Marketing in Italia. Milano: Franco Angeli.
- Crouch G.I. & Ritchie J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), pp. 137-152.
- Echtner A. & Ritchie J.R.B. (1993). The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 2, 213-230.
- Emanuel C. (1994). Località turistiche montane e milieu locale. Esami e riflessioni su alcuni modelli analitici. *Rivista Geografica Italiana*, 1, 1-20.
- Enright M.J. & Newton J., (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25 (3), 777-788.
- Formica S. (2000). *Destination attractiveness as a function of supply and demand interaction*. Blacksburg, Virginia.
- Formica S. (2002). Measuring destination attractiveness: A proposed framework. *Journal of American Academy of Business*, 1(2), 350-355.
- Gallarza M.G. & Saura I.G. & Garcia H.C. (2002). Destination image towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-72.
- Gearing C.E. & Swart W.W. & Var T. (1974). Establishing a measure of touristic attractiveness. *Journal of Travel Research*, 12 (1), 1-8.
- Godfrey K. & Clarke J. (2002). *Manuale di Marketing territoriale per il turismo*. Firenze: Le Monnier.

- Golinelli C.M. (2002). *Il territorio sistema vitale*. Torino: Giappichelli.
- Hu Y.Z. & Ritchie J.R.B. (1993). Measuring destination attractiveness. A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25-35.
- Inskeep E. (1987). Environmental planning of tourism. *Annals of Tourism Research*, 14, 75-96.
- Kotler P. & Haider D.H. & Rein I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler P. & Bowen J.R. & Makens J.C. (2007). *Marketing del turismo*, Milano: McGraw- Hill.
- Lozato-Giotart J.P. (2008). *Geografia del turismo*, Milano: Hoepli.
- Mabogunje A.L. (1980). *The development process: a spatial perspective*. London: Hutchison.
- Minca C. (1996). *Spazi Effimeri*. Padova: Cedam.
- Pollice F. (2009). Le risorse competitive del territorio. In Celant A. (a cura di). *Italia. Il declino economico e la forza del turismo*. Roma: Marchesi Ed..
- Pollice F. & Amato V. (2004). La certificazione ambientale nelle strategie di sviluppo turistico. In Adamo F. (a cura di), *Turismo e Territorio in Italia*. Bologna: Pàtron, , 501-512.
- Pollice F. (2002). *Territori del turismo*. Milano: Franco Angeli.
- Ritchie J.R.B. & Crouch G.I. (2000). The competitive destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21 (1), 1-7.
- Sciarelli S. (2007). *Il management dei sistemi turistici locali Strategie e strumenti per la governance*. Torino: Giappichelli.
- Shaw G. & Williams A.M. (1990). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. Progress in Tourism. *Recreational and Hospitality Management*, 2, 33-54.
- Shaw G. & Williams A.M. (1994). *Critical Issues in Tourism*. Oxford: Blackwell.
- Società Geografica Italiana (2007). *Turismo e Territorio. L'Italia in competizione*. Roma: SGI.
- Valdani E. & Ancarani F. (a cura di) (1999). *Strategie di marketing per il territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Milano: Egea.